

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Markéta Dudková



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza vybraných personálních činností v podniku  
Analysis of Selected Personnel Activities in the Enterprise

Student: Markéta Dudková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dita Skopalová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Markéta Dudková**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**  
Specializace: **02 Ekonomika podniku**  
Téma: **Analýza vybraných personálních činností v podniku**  
**Analysis of Selected Personnel Activities in the Enterprise**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska řízení lidských zdrojů
  3. Představení podniku
  4. Analýza personálních činností v daném podniku
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.  
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dita Skopalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, mimo Příloh č. 1 a č. 7, které mi byly dány k dispozici,  
vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 9. května 2014

.....  
podpis studenta

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Ditě Skopalové, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při tvorbě mé bakalářské práce. Dále děkuji celé rodině za podporu při studiu.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1</b>	<b>Řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2</b>	<b>Personální činnosti .....</b>	<b>7</b>
2.2.1	Analýza pracovních míst a personální plánování .....	7
2.2.2	Získávání a výběr pracovníků .....	9
2.2.3	Přijímání a uvolňování pracovníků .....	11
<b>2.3</b>	<b>Spokojenost a loajalita zaměstnanců .....</b>	<b>12</b>
2.3.1	Hodnocení a odměňování pracovníků .....	12
2.3.2	Péče o pracovníky .....	14
2.3.3	Vzdělávání pracovníků .....	16
<b>2.4</b>	<b>Nové trendy v personalistice .....</b>	<b>17</b>
<b>2.5</b>	<b>Vymezení zvolené metody .....</b>	<b>18</b>
2.5.1	Formulace dotazníku .....	18
<b>3</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>Předmět podnikání a strategie rozvoje .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2</b>	<b>Organizační struktura společnosti .....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ V DANÉM PODNIKU .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1</b>	<b>Získávání, výběr a přijímání pracovníků .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2</b>	<b>Hodnocení a odměňování pracovníků .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3</b>	<b>Péče o pracovníky a jejich vzdělávání .....</b>	<b>24</b>
<b>4.4</b>	<b>Postup realizované metody .....</b>	<b>25</b>
<b>4.5</b>	<b>Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců .....</b>	<b>26</b>
4.5.1	Spokojenost s vykonávanou prací a pracovním prostředím .....	26
4.5.2	Vztah zaměstnanců k vykonávané práci a zaměstnanecké výhody .....	29
4.5.3	Odměňování .....	32
4.5.4	Demografické rozdělení zaměstnanců .....	34
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>37</b>
<b>5.1</b>	<b>Personální oddělení .....</b>	<b>37</b>
<b>5.2</b>	<b>Přijímání a výběr pracovníků .....</b>	<b>37</b>
<b>5.3</b>	<b>Péče o pracovníky .....</b>	<b>38</b>
<b>5.4</b>	<b>Vzdělávání pracovníků .....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>39</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>41</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>43</b>

# 1 ÚVOD

Personalistikou a řízením lidských zdrojů je tvořena jedna z hlavních oblastí procesů v organizaci. Jejím zaměřením je řízení, vedení a rozvoj lidských zdrojů, zahrnuje komplexní personální práci. K zajištění úkolů personální práce v organizaci slouží personální činnosti. Jedná se o celou řadu postupů a metod od analýzy pracovních míst, výběru a přijímání zaměstnanců, usilování o jejich osobní i profesní rozvoj, vytváření vhodných pracovních podmínek až po vyplácení mezd a odměn.

Schopnosti, znalosti a dovednosti člověka jsou stále více vnímány jako největší kapitál společnosti. Z tohoto důvodu je třeba problematice motivace a spokojenosti pracovníků věnovat dostatečnou pozornost. Produktivitu práce lze zvyšovat pomocí vhodného systému odměňování. Podstatný vliv na spokojenost zaměstnanců mají možnosti osobního rozvoje, vhodné pracovní prostředí, v různých formách poskytované zaměstnanecké výhody i uznání v rámci organizace. Jelikož je pro každou organizaci důležité udržet si schopné zaměstnance, je úkolem personálního oddělení rozpoznat potřeby i očekávání pracovníků. Prostřednictvím dostatečně motivovaných zaměstnanců s požadovanou kvalifikací jsou plněny cíle organizace, zvyšuje se její konkurenceschopnost i celková ekonomická úspěšnost. Z toho tedy vyplývá, jak je personální činnost důležitou oblastí v rámci celé organizace.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit personální činnosti vybraného podniku a podle zjištěných skutečností navrhnout opatření ke zlepšení situace.

Práce je rozdělena na teoretickou a aplikační část. V teoretické části, která následuje po úvodu, jsou objasněny základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů a přiblíženy jednotlivé personální činnosti. Snahou bylo i zachytit a popsat nové trendy v této oblasti. Závěr teoretické části práce je tvořen vysvětlením podstaty a významu dotazníkového šetření.

V první kapitole praktické části je představen vybraný podnik, jeho historie a předmět podnikání. V rámci popisné části je také zobrazen vývoj počtu a struktura zaměstnanců za období let 2011-2013. Poté následuje analýza personálních činností se zaměřením na výběr a přijímání pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků. Dále je věnována pozornost oblasti péče o pracovníky a jejich vzdělávání v rámci podniku. K provedení analýzy bylo využito i údajů zjištěných z uskutečněného dotazníkového šetření. Zaměstnanci podniku měli možnost vyjádřit spokojenost či nespokojenost



s vykonávanou prací a pracovním prostředím, dále hodnotili systém odměňování a zaměstnanecké výhody.

Na základě vyhodnocení vyplněných dotazníků a posouzení efektivnosti personálních činností daného podniku vyplývají návrhy a doporučení v závěru bakalářské práce.

Zdrojem informací a dat pro tuto práci byly interní údaje poskytnuté vedením podniku a konzultace s personalistkou.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem této kapitoly je uvést a vysvětlit základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů a personální činnosti.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

*Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů takto: „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

Procesy řízení lidských zdrojů probíhají v podmínkách daných vnitřním a vnějším prostředím organizace. Mezi hlavní faktory, které mají podstatný vliv na řízení lidských zdrojů v praxi, patří:

- technologie,
- konkurenční tlaky,
- reakce ovlivňující lidi.

Řízení lidských zdrojů lze rozdělit do dvou pojetí:

1. model shody - obsahem jsou typické procesy probíhající v organizacích, jako je výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj,
2. harvardský systém - kladení důrazu na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se týká všech manažerů, nejen personalistů a personálních útvarů (Armstrong, 2007).

Koubek tvrdí (2007, s. 28): „Schopní a motivovaní lidé často reprezentují unikátní lidský kapitál, nenapodobitelný zdroj trvalé konkurenční výhody, který organizace zhodnocuje investováním do vzdělávání a rozvoje lidí, tedy rozšiřování jejich motivace a zlepšování jejich připraveností za změny.“

Řízení lidských zdrojů představuje historicky třetí koncepci personalistiky. Začala se prosazovat od osmdesátých let 20. století. První vývojové etapy tvořily personální administrativa a personální řízení. Personalistika se stává důležitou oblastí v systému řízení organizace. Volba koncepce personalistiky je závislá na velikosti a struktuře organizace, činnosti a technické vyspělosti organizace, kvalifikaci zaměstnanců atd. (Šikýř, 2012).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří zlepšení kvality pracovního života, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a upevňování vazeb mezi zaměstnanci a podnikem, zvýšení produktivity práce. Mělo by být vytvářeno i příznivé podnikové klima. Respektováním zájmů podniku i zaměstnanců dochází k minimalizaci pracovních konfliktů.

## **2.2 Personální činnosti**

Pro optimální řízení a vedení zaměstnanců v organizaci je potřebné, aby jednotlivé personální činnosti byly uplatňovány jako systém. Ten právě směřuje k dosažení požadovaných výkonů pracovníků a realizaci strategických cílů organizace (Šikýř, 2012).

### **2.2.1 Analýza pracovních míst a personální plánování**

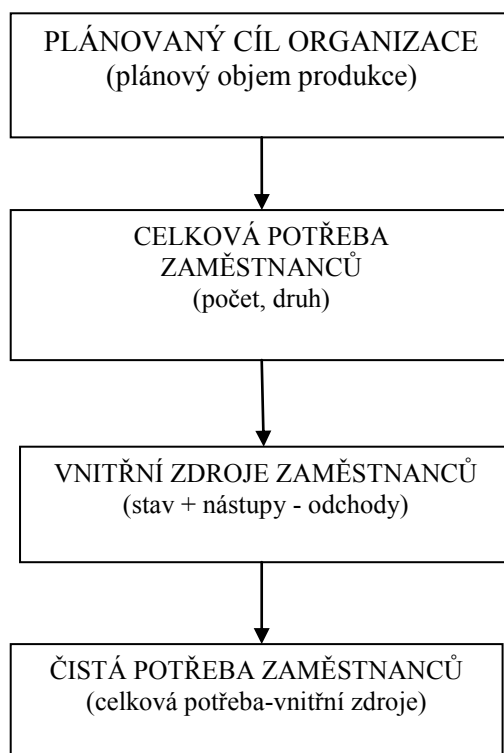
Analýza pracovních míst je východiskem pro uskutečnění dalších personálních aktivit. Jejím cílem je shromáždit a zpracovat informace o obsahu pracovních míst a požadavcích pracovních míst. K analýze pracovních míst slouží různé metody. Pomocí metod rozboru postupu (postupové diagramy, schémata) lze podrobněji analyzovat postup činnosti (pohyb) pracovníka nebo pracovního předmětu pracovním procesem. Metody časové analýzy pracovního postupu (Ganttův diagram) odvozují požadavky na činnost pracovníka v závislosti na rozdělení funkcí jak mezi člověkem a výrobním zařízením, tak i mezi jednotlivými pracovníky. K plánování časového průběhu složitých činností lze využít síťovou analýzu. Další metodou je rozhovor se stávajícími či bývalými pracovníky a také s nadřízenými pracovníky na určitých pracovních místech. Výhodou rozhovorů je možnost získání kvalitních informací, ale zároveň je tato metoda časově náročná. Tazatel se musí dobře seznámit s prací na daném místě, aby pokládal relevantní otázky. Dotazník k analýze pracovních míst je vhodný v případě, kdy je analyzován větší počet pracovních míst (Kocianová, 2010).

Při analýze pracovních míst je třeba odpovědět především na a tyto otázky:

1. Jaký je název pracovní funkce?
2. Kde se pracovní místo nachází?
3. Jaké pracovní úkoly se na něm vykonávají, jak se dělí na dílčí úkoly a operace?
4. Které úkoly jsou hlavní a které vedlejší?
5. Jaký je účel úkolů?
6. V jakém pořadí se úkoly vykonávají?

7. Kde jsou úkoly vykonávány?
8. Za co a koho je pracovník odpovědný?
9. Komu je odpovědný?
10. Jaký je vztah pracovního místa k ostatním pracovním místům?
11. Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky?
12. Jaké fyzické a duševní požadavky jsou nutné pro danou práci?
13. Jaké vzdělání, kvalifikace, předchozí zkušenosti jsou požadovány?
14. Jaké charakteristiky osobnosti a postojů místo vyžaduje (schopnost vedení lidí, temperament apod.) ?
15. Musí pracovník bydlet v určitém místě? (Koubek, 2011)

Plánování profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců patří k nejdůležitějším činnostem personálního řízení. Cílem je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji. Základem plánování je kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil. Vychází se např. z předpokládaného vývoje výrobního programu a odbytu, změn technologií a organizace práce a investičních záměrů organizace (Synek, 2010).



Obr. 2.1 Postup plánování zaměstnanců (Šikýř, 2012)

S personálním plánováním souvisí i sledování přirozené míry obměny zaměstnanců, tj. fluktuace. Lze ji vypočítat jako podíl počtu zaměstnanců, kteří během daného období (roku) odešli a celkového počtu zaměstnanců v tomtéž období. Za zdravou míru fluktuace je považována hodnota 5% - 7%. Přirozeným faktorem, který může ovlivnit míru fluktuace a s níž musí personalisté počítat v plánech náboru a nástupnictví, jsou odchody zaměstnanců do starobního důchodu. Fluktuace zaměstnanců je součástí fungování každé firmy. Nelze ji vnímat jako negativní jev, neboť je důležitá pro vývoj podniku a jeho růst. Bez fluktuace by firmy stagnovaly a ztrácely by i svou konkurenceschopnost (Farská, 2013).

### 2.2.2 Získávání a výběr pracovníků

Při získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Průběh získávání pracovníků je závislý na tom, zda pracovní místo bude obsazováno z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Je-li to možné, doporučuje se nejprve zvážení obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů. Tyto zdroje tvoří např. pracovníci uvolňování v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku jiných organizačních změn, uspořené pracovníci v důsledku produktivnějších technologií nebo pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem vykonávat jinou práci. K výhodám tohoto způsobu získávání pracovníků patří např. skutečnost, že uchazeč zná organizaci a spolupracovníky, rychlejší obsazení volného místa i nízké náklady na proces získávání pracovníků. Nevýhodou je naopak omezený výběr nebo nutnost obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka.

V případě nedostatečných vnitřních zdrojů musí organizace pracovníka hledat mimo organizaci. Vnější zdroje získávání pracovníků jsou tvořeny:

- volná pracovní síla na trhu práce,
- absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných organizací,
- další zdroje-důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí.

Pro obsazování volných pozic jsou využívány tyto metody:

- inzerování v médiích,
- spolupráce s úřady práce,
- spolupráce se vzdělávacími organizacemi,
- nabídky uchazečů,

- internetová inzerce,
- vývěsky,
- letáky,
- doporučení uchazeče,
- přímé oslovení vyhlédnuté osoby,
- využívání externích služeb-zprostředkovatelské agentury, poradenské společnosti specializující se na získávání pracovníků (Kocianová, 2010).

V inzerátu i jiném druhu nabídky práce by neměly být uváděny jen požadavky na pracovníka. Mělo by být i něco zajímavého a konkrétního nabídnuto. Je vhodné zmínit dodatkovou dovolenou, bezplatný jazykový či počítačový kurz apod.

Obsahem efektivního inzerátu by měly být tyto informace:

- název pracovního místa,
- stručný popis práce,
- místo výkonu práce, název a adresu firmy,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, osvědčení,
- pracovní podmínky, tj. plat, odměny, pracovní doba,
- dokumenty požadované od uchazeče o místo,
- informace, jak, kde a do kdy je možno se o danou pozici ucházet (Koubek, 2011).

Proces výběru pracovníků zahrnuje určité kroky směřující k rozhodnutí, kterému z kandidátů na danou obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Výběr pracovníků může probíhat v následujících krocích:

1. zkoumání dokumentů uchazečů (životopis),
2. první kontakt uchazečů s organizací (první rozhovor),
3. analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, lékařské vyšetření,
4. výběrový (přijímací) rozhovor,
5. zkoumání referencí,
6. předvedení pracoviště uchazečům,
7. rozhodnutí o přijetí pracovníka,
8. informování uchazeče o přijetí (Kocianová, 2010).

### 2.2.3 Přijímání a uvolňování pracovníků

Přijímání pracovníků navazuje na výběr pracovníků. Hlavním účelem je uzavřít odpovídající pracovněprávní vztah s vybraným pracovníkem. Zaměstnavatel obsazuje volné pracovní místo:

- vlastním zaměstnancem v základním pracovněprávním vztahu:
  - v pracovním poměru,
  - na základě dohody o provedení práce,
  - na základě dohody o pracovní činnosti,
- dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce,
- dočasně přiděleným zaměstnancem jiného zaměstnavatele.

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jmenováním na vedoucí pracovní místo se sjednává pracovní poměr v případech stanovených zákonem. Před uzavřením pracovní smlouvy je povinností zaměstnavatele seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něho po uzavření pracovní smlouvy budou vyplývat.

Mezi povinné náležitosti pracovní smlouvy patří:

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Je na zvážení zaměstnavatele, zda ujednání o mzdě zařadí do pracovní smlouvy, či mzdu zaměstnance určí jednostranným právním úkonem zaměstnavatele, tzv. mzdovým výměrem. Pro zaměstnavatele je jednoznačně výhodnější forma mzdového výměru. Mzdový výměr může být zaměstnavatelem jednostranně měněn a nepodléhá souhlasu zaměstnance.

Další informace, které je možné zahrnout do pracovní smlouvy:

- údaje o délce dovolené a jejím určování,
- údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,
- ujednání o vysílání na pracovní cesty.

Možné způsoby skončení pracovního poměru určuje opět zákoník práce.

Pracovní poměr lze rozvázat jen těmito způsoby:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby,
- smrtí zaměstnance,
- smrtí zaměstnavatele, který je fyzickou osobou,
- hromadné propouštění.

Při skončení pracovního poměru je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout:

- odstupné (ze zákona, smlouvy),
- potvrzení o zaměstnání (ze zákona),
- posudek o pracovní činnosti (na žádost) (Šikýř, 2012).

## **2.3 Spokojenost a loajalita zaměstnanců**

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízením, sociálními vztahy. Záleží i na tom, zda jsou zaměstnanci ve své práci úspěšní či neúspěšní, zda mají příležitosti ke kariérnímu růstu a možnost ovlivňovat svou práci. Loajalita zaměstnanců souvisí s oddaností k podniku. Jde o míru identifikace jedince s danou organizací a zapojení do ní (Armstrong, 2007).

### **2.3.1 Hodnocení a odměňování pracovníků**

Hodnocení pracovníků je významnou činností, jejímž cílem je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků. Mnohé systémy hodnocení jsou účinným motivačním nástrojem. Hodnocení pracovníků je realizováno v následujících formách:

- průběžné hodnocení (neformální) je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon,
- příležitostné hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou, např. hodnocení po skončení adaptace pracovníka,
- systematické hodnocení (formální) je prováděno pravidelně, je standardizované (Kocianová, 2012).

Šikýř (2012, s. 115) objasňuje hodnocení zaměstnanců takto: „Hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům

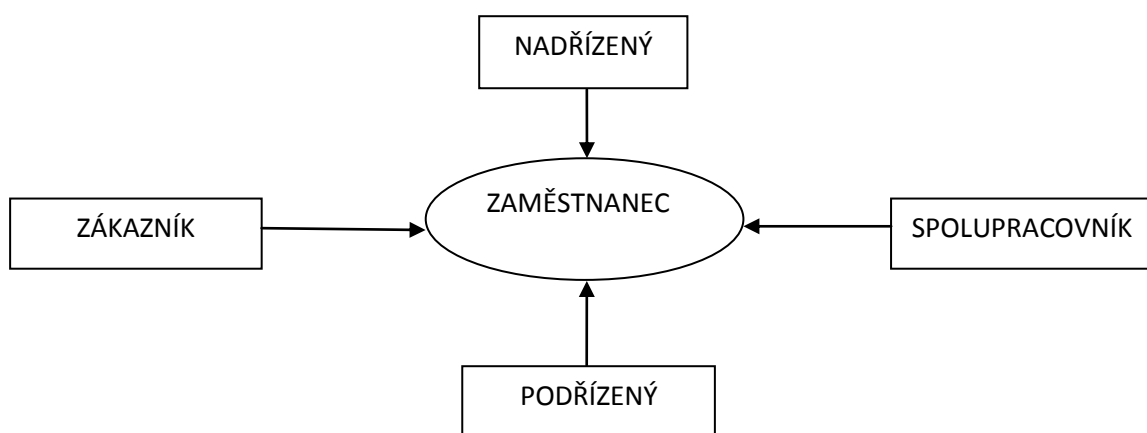


kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.“

Hodnotí se tato kritéria:

- výsledky práce,
- chování (přístup k práci, přítomnost v práci apod.),
- schopnosti (způsobilost k práci),
- motivace (ochota k práci),
- podmínky (pracovní doba a pracovní prostředí).

Hodnotitelem je především nadřízený, který řídí pracovní výkon zaměstnance. Na hodnocení se mohou podílet i jiné osoby zainteresované na pracovním výkonu zaměstnance, např. personalista, spolupracovník, obchodní partner nebo i zákazník. Pro zvýšení objektivity hodnocení se využívá systém 360° zpětné vazby, kdy zaměstnanec hodnotí více hodnotitelů (Šikýř, 2012).



Obr. 2.2 Systém 360°zpětné vazby (Šikýř, 2012)

Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pracovníka. Systém odměňování by měl být motivující a spravedlivý. Záleží na organizaci, jaké možnosti odměňování využije, jaké nástroje a postupy uplatní. Za vykonanou práci přísluší každému pracovníkovi mzda nebo plat. Plat představuje peněžité plnění poskytované za práci ve veřejných službách a správě, závazná pravidla stanovuje zákoník práce. Mzdu poskytují všichni ostatní zaměstnavatelé, týká se především dělnických profesí (Kocianová, 2010).

Mzdový systém ve velkém podniku oceňuje následující faktory:

- hodnota práce- vyjadřuje složitost, odpovědnost a namáhavost dané práce v porovnání s ostatními činnostmi v podniku,
- mimořádné okolnosti při vykonávání práce,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce na trhu (Synek, 2010).

Výši základní sazby minimální mzdy a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením. Minimální mzda je uváděna v hrubé výši. Od 1. srpna 2013 platí základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin Kč 8 500,00 za měsíc nebo Kč 50,60 za hodinu. Minimální mzdu, stejně jako většinu základních informací z oblasti pracovního práva, upravuje zákoník práce. Odměna z dohody je peněžitě plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Minimální mzda se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru nebo právním vztahu založeném dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti).

### **2.3.2 Péče o pracovníky**

Péči o pracovníky lze rozdělit od tří skupin:

- povinná péče o pracovníky je dána zákony a předpisy,
- smluvní péče o pracovníky je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- dobrovolná péče o pracovníky je výrazem sociální politiky zaměstnavatele (Koubek, 2007).

Povinná péče o zaměstnance vyplývající ze zákoníku práce zahrnuje:

- pracovní podmínky zaměstnanců,
- odborný rozvoj zaměstnanců,
- stravování zaměstnanců,
- zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (Šikýř, 2012).

Součástí péče o zaměstnance jsou různé formy zaměstnaneckých výhod-benefity. Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod patří:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty (životní pojištění),
- finanční výpomoc (půjčky, slevy na služby poskytované organizací),
- osobní potřeby (různé formy dovolené, nabídka rekreačního zařízení),
- podnikové automobily,
- další výhody, např. mobilní telefony, příplatky na ošacení (Armstrong, 2007).

Systém poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo volitelný. Plošný systém umožňuje čerpat všechny výhody, které daná organizace nabízí. Volitelný systém, označovaný jako kafetéria systém, představuje využívání výhod podle individuálních potřeb a preferencí zaměstnanců, které záleží na věku, pohlaví, zájmech apod. Každý systém poskytování zaměstnaneckých výhod musí být spravedlivý a efektivní.

S péčí o zaměstnance úzce souvisí vytváření příjemného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí. Organizace se musí zabývat následujícími problémy:

- prostorové řešení pracoviště,
- mikroklimatické podmínky na pracovišti,
- osvětlení pracoviště,
- hluk na pracovišti,
- barevná úprava pracoviště.

Péče o pracovníky rovněž zahrnuje oblast bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci bývá ve firmách často podceňována, přitom je velmi důležitá. Zaměstnavatel je povinen zajišťovat a provádět úkoly v hodnocení a prevenci rizik. V rámci péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci ukládá zákoník práce zaměstnavateli povinnost zabezpečit osobní ochranné pracovní prostředky a mycí, čistící a dezinfekční prostředky pro své zaměstnance dle povahy práce, kterou vykonávají. Povinnost poskytovat ochranné pracovní pomůcky nelze nahrazovat finančním plněním. Osobní ochranné pracovní pomůcky jsou určeny k tomu, aby je zaměstnanci používali nebo nosili a tím se chránili před riziky, která by mohla ohrozit jejich život a bezpečnost (Šikýř, 2012).

### 2.3.3 Vzdělávání pracovníků

Vysoká produktivita, inovační schopnosti a flexibilita pracovníků patří mezi hlavní důvody, proč jsou právě lidé klíčovým prvkem ovlivňujícím konkurenční postavení organizace. Pro organizace je důležité začít mapováním toho, co všechno pracovníci v organizaci vědí a co by měli v souvislosti s vykonávanou profesí znát. Ze zjištěných poznatků je vhodné vytvořit databázi, jenž by využívali všichni, kteří by mohli příslušné poznatky potřebovat.

Všeobecně je známo několik přístupu podniku ke vzdělávání zaměstnanců. První z nich je tzv. nulová varianta. V tomto případě jsou vzdělávací aktivity zaměřeny jen na povinná školení, která vyplývají za zákonných, popř. odborných předpisů. Udržování nebo zvyšování kvalifikace je ponecháno zcela na zaměstnanci.

Následuje náhodný přístup, při kterém nejsou školení plánována, ale vybírají se náhodně. Podřizují se momentálním potřebám podniku. Takové vzdělávání však nemůže být efektivní.

Organizovaný přístup se zakládá na vzdělávacích aktivitách, které jsou předem plánované. Požadavky na kurzy a školení se přesně řídí podle potřeb podniku. Tento přístup patří k účinnějšímu vzdělávání.

V případě cílené koncepce se vzdělávání zabezpečuje permanentně a systematicky na základě identifikovaných potřeb. Do řízení vzdělávání jsou zapojeni i linioví manažeři. Vzdělávací aktivity se řeší i prostřednictvím externích agentur.

Nejvhodnější koncepcí vzdělávání je tzv. koncepce učící se organizace. Pozornost se soustřeďuje na samozdokonalování zaměstnanců. Učení se buď stává součástí každodenní práce a je zabudováno do běžných pracovních úkonů nebo vzdělávání probíhá mimo pracoviště. Tento způsob vzdělávání musí být podporován manažery na všech organizačních stupních i pracovními týmy.

Úspěch může podniku přinést i filozofie vzdělávání orientovaného na výkon. Znamená to specificky a konkrétně propojit vzdělávání s požadavky na výkon a schopnosti pracovníka, např. v souvislosti se zavedením nového produktu nebo výrobního systému. Reakcí na náhlou změnu podmínek v organizaci je tzv. vzdělávání v pravý čas (just in time). To je spojeno s naléhavými potřebami lidí a je poskytováno co nejbližší k okamžiku, v němž k této aktivitě dojde (Jarošová, 2013).

Vodák a Kucharčíková (2011, str. 167) uvádí jako přínosy vzdělávání:

- „zvýšení produktivity, rentability, výstupu,
- pokles nákladů, absencí, fluktuace,
- zvýšení pracovní morálky,
- zvýšení kvality produkce a služeb,
- pokles počtu stížností externích i interních zákazníků,
- zkrácení doby zavádění nových technologií a procesů,
- zkrácení doby trvání vnitropodnikových procesů,
- redukce počtu chyb/zmetků a počtu hodin oprav,
- nové produkty a noví zákazníci,
- potřeba menšího počtu externích konzultantů,
- omezení přesčasových hodin a prostojů,
- snížení počtu pracovních úrazů a pokles kompenzačních plateb,
- snížení sankčních poplatků za znečišťování životního prostředí.“

## 2.4 Nové trendy v personalistice

V současnosti jsou pro zajištění určitých personálních činností využívány i cizí zdroje, tzv. outsourcing. Jedná se o spolupráci s poskytovateli personálních služeb. Organizace může nakoupit vedlejší personální činnosti prováděné nepravidelně, jako např. získávání zaměstnanců. Vlastní zdroje tak využívá na hlavní personální činnosti prováděné systematicky, např. hodnocení zaměstnanců. Díky outsourcingu dochází i k úspoře nákladů nebo minimalizaci rizik. Organizace rovněž nakupuje personální činnosti, jejich zajištění je příliš technicky a personálně náročné, např. správa personálního informačního systému (Šikýř, 2012).

V oblasti řízení lidských zdrojů se můžeme setkat s pojmem koučink. Při koučování se vychází z předpokladu, že druhý člověk má potenciál na to, aby danou věc vyřešil sám bez naší pomoci. Otázkami vedeme druhého k tomu, aby se zamyslel nad danou situací, zvážil možnosti a důsledky a nakonec vybral optimální řešení, které by byl ochoten realizovat. Koučováním se tedy řeší určité problémy. Využívání koučovacích prvků oživuje manažerský styl vedení a zároveň poskytuje větší přehled, co se v příslušném útvaru děje. Koučink rovněž může posilovat a formovat pracovní tým (Daňková, 2013).

Při výběru pracovníků se stále častěji provádějí psychologická posouzení uchazeče. Jsou realizována nejčastěji na úrovni středního managementu, u vedoucích pracovníků a u pracovníků, na které jsou kladeny určité psychické nároky, např. obsluha jaderných

elektráren a policisté. Psychologické testy slouží k porovnání schopností a osobností uchazečů s požadovanými schopnostmi pro dané pracovní místo. Můžeme zde zařadit výkonové testy a testy osobnosti. Výkonové testy se mohou týkat paměti, inteligence, tvořivosti a technického porozumění. Testy osobnostních charakteristik zahrnují projekční testy, škálování (posuzování na stupnici symbolů nebo čísel) a dotazníky. Psychodiagnostika v pracovní oblasti poskytuje spolehlivé informace o uchazečích a napomáhá předvídat úspěšnost uchazečů na dané pracovní pozici (Kocianová, 2010).

## **2.5 Vymezení zvolené metody**

Pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců se používají nejčastěji metody anonymního dotazníkového šetření nebo řízeného rozhovoru. U této metody je dávana přednost individuálním rozhovorům, protože ty s větší pravděpodobností odhalí skutečné názory. Technika je založena na přímém kontaktu tazatele a pracovníka, je však časově náročná a drahá. Dále je možné i využití metody diskusních skupin. Diskusní skupina je tvořena reprezentativním vzorkem pracovníků, zjišťují se jejich názory a postoje k práci, kterou vykonávají. Někteří lidé však mohou mít problém s vyjádřením vlastních názorů na veřejnosti. Zároveň u této metody je složitější kvantifikování výsledků.

Nejjednodušší i nejlevnější metodou zjišťování spokojenosti zaměstnanců je použití dotazníku. Je tvořen souborem otázek, na které respondenti odpovídají bez asistence tazatele (Armstrong, 2007).

Pro získání přesných informací ohledně systému hodnocení a odměňování pracovníků byl proveden rozhovor s personalistkou podniku. Byl sestaven pevný seznam otázek a dále následovaly doplňující otázky pro upřesnění.

### **2.5.1 Formulace dotazníku**

Hlavním významem dotazníku je získání informací od respondentů. Dále zajišťuje standardní jednotnou matici (šablonu) pro zapisování dat, poskytuje strukturu a usměrňuje proces rozhovoru.

Existují dva hlavní přístupy tvorby dotazníku. Cílem sociologického přístupu je probrat co nejvíce oblastí a souvisejících návazností. Sociologické dotazníky bývají proto rozsáhlé. Ekonomický přístup spočívá naopak v jasné formulaci a stručnosti.

Délka dotazníku závisí na zkoumaném tématu, ale např. i na místě a době dotazování. Z psychologického hlediska je vhodné volit přiměřený počet otázek i počet

stran dotazníku. Čím menší formát papíru využijeme a dodržíme čitelnost textu, tím můžeme počítat s větší návratností dotazníku.

Respondenti by měli otázkám rozumět a být schopni a ochotni na ně odpovídat. Mezi důležité náležitosti dotazníku patří i jednoduchost vyplňování (dostatečná nabídka variant odpovědí), formální úprava (kvalitní tisk, velikost písma), snadná orientace a přehlednost. Je možno využít i další aktivizující prvky, jako např. animace u online dotazníků.

Každý dotazník má svou logickou strukturu. Otázky by měly tvořit určitý logický celek. Strukturovaný dotazník využívá většinou otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí. Výhodou je rychlost dotazování, jednoduché zaznamenávání i následné zpracování. V polo-strukturovaném dotazníku jsou zařazeny i otázky polouzavřené nebo otevřené. Respondent má větší prostor k vyjádření vlastního názoru. Výhodou je vyšší informační hodnota, ale náročnější vyhodnocení dotazníku.

Neexistuje přesný návod na správnou konstrukci otázek. Mezi zásady formulování otázek však patří:

- ptát se přímo a jednoduše,
- užívat známý slovník,
- užívat jednovýznamová slova,
- nabízet srovnatelné odpovědi,
- užívat krátké otázky,
- maximalizovat informační hodnotu otázky,
- ptát se konkrétně,
- pamatovat na genderové vztahy,
- vyloučit nepříjemné otázky,
- vyloučit negativní otázky,
- vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí,
- snižovat citlivost otázek,
- vyloučit odhady (Kozel, 2006).

Otázkou je, zda průzkum spokojenosti zajistit vlastními silami nebo zvážit zapojení outsourcingu. Výhodou externího zpracování je využití odbornosti a zkušenosti specialistů, kteří se podílejí na realizaci dotazování a následně i vyhodnocení (Šikýř, 2012).

### **3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU**

Společnost XY a.s. vznikla v roce 2002. Na trhu ovšem není žádným nováčkem, navazuje na dlouholetou činnost jejich předchůdců, kteří prodávali stejné či podobné zboží na identických prodejních místech. V současnosti je sortiment zboží a služeb nabízen na 25 prodejních místech, která jsou rovnoměrně situována nejen po celé severní a jižní Moravě, ale také v Čechách.

#### **3.1 Předmět podnikání a strategie rozvoje**

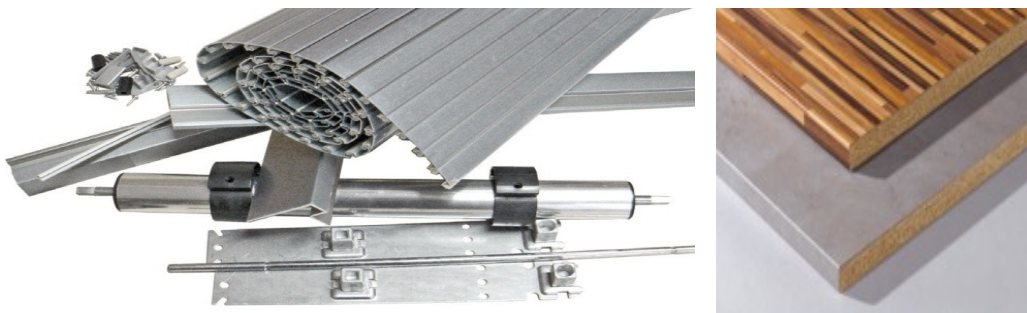
V prodejnách podniku XY a.s. si přijdou na své nejen truhláři, stolaři, řemeslníci, ale také kutilové. Firma nabízí široký sortiment, který zahrnuje především plošný materiál, nábytkové a stavební kování, nábytková dvířka, kuchyňský program, chemii, stavebně-truhlářské výrobky, stroje a nástroje. Zkrátka veškerý sortiment, který souvisí s výrobou nábytku, či doplňky do interiéru. Mezi přední dodavatele patří zejména prestižní tuzemští i zahraniční výrobci, kteří zaručují kvalitu dodaného materiálu.

V prodejnách je možno nakoupit vestavné nebo volně stojící elektrospotřebiče – pečící trouby, varné desky, myčky, ledničky, mikrovlnné trouby, odsávače par. V nabídce jsou spotřebiče všech předních výrobců. Vzhledem k rychlému zastarávání spotřební techniky firma dodává veškeré elektrospotřebiče jen objednávkou.

Firma rovněž nabízí kompletní sortiment řeziva. Stavební řezivo je poskytováno převážně v dřevině smrk a v kvalitativní třídě I-II. Na přání zákazníka je možno zajistit řezivo impregnované, ošetřené proti hnilobě, plísni a dřevokaznému hmyzu a také řezivo sušené s vlhkostí 14-16%. U truhlářského řeziva lze volit z nabídky listnatých i jehličnatých dřevin, přičemž vlhkost řeziva se pohybuje v rozmezí 9-11%.

Veškeré aktivity podniku jsou orientovány na spokojenost zákazníka. Díky neustálým technologickým změnám a trendům na trhu se společnost snaží o inovaci sortimentu a poprodejních služeb. Průběžně školený personál na prodejnách umí kvalifikovaně podat veškeré informace k danému sortimentu. Na žádost zákazníka je rovněž možné zprostředkovat naformátování, případně olepení materiálu, dojednat dovoz zboží na předem domluvené stanoviště, zařídit montáž dveří a zárubní, či pokládku podlahy.



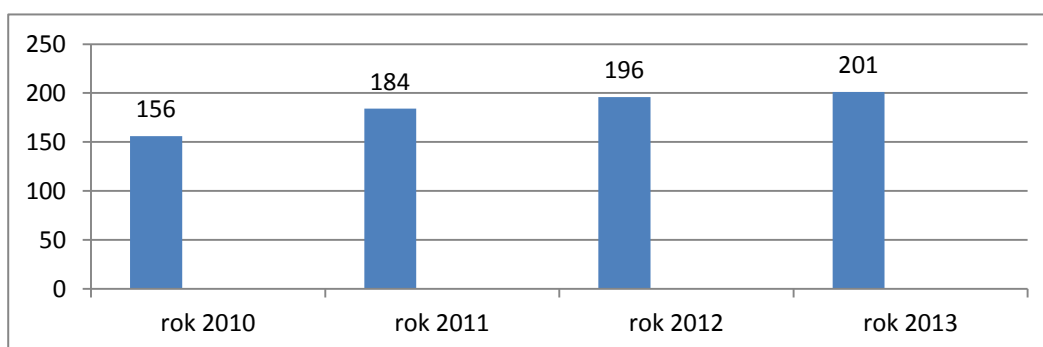


Obr. 3.1 Ukázka nabízeného sortimentu podniku (interní zdroj společnosti)

## 3.2 Organizační struktura společnosti

V příloze č. 1 je vyobrazeno organizační schéma společnosti. Nejvyšší stupeň je tvořen představenstvem. Následujícím stupněm řízení je ředitel společnosti, pod kterého spadají regionální ředitelé, metodik informačního systému, manažer kontroly, asistentka ředitele, finanční ředitel a ředitel centrálního prodeje. Nižší stupně jsou obsazeny funkcemi vedoucí prodejny, obchodní zástupce a účetní. V celé společnosti pracuje pouze jedna personalistka.

K 31. 12. 2013 bylo v evidenci 201 zaměstnanců. Pohyb zaměstnanců je způsoben především přirozenými faktory, jako je dovršení důchodového věku, odchod na mateřskou dovolenou a cílené zvyšování počtu zaměstnanců. V následujícím grafu je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců společnosti v letech 2010-2013. Je zřejmá rostoucí tendence. Počet zaměstnanců v r. 2013 byl zvýšen z důvodu otevření nové prodejny v Hodoníně.



Obr. 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010-2013 (interní zdroj společnosti)

## 4 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ V DANÉM PODNIKU

V následujících kapitolách je popsáno několik vybraných personálních činností tak, jak jsou nyní ve společnosti uplatňovány. Vyhodnocením provedeného dotazníkového šetření je představen pohled zaměstnanců na spokojenost v rámci společnosti.

### 4.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Společnost využívá možnosti výběru nových zaměstnanců z externích i interních zdrojů. Získávání zaměstnanců probíhá převážně z následujících externích zdrojů:

- inzerce na internetových stránkách portálu prace.cz a jobs.cz,
- spolupráce s úřady práce,
- využívání služby zprostředkovatelské agentury.

Získávání zaměstnanců z interních zdrojů se uskutečňuje na základě doporučení vedoucích pracovníků nebo v případech, kdy zaměstnanec sám projeví zájem o nabízenou pozici a splňuje všechny požadavky na dané pracovní místo.

V případě potřeby nového pracovníka vznesе vedoucí pracovník požadavek na obsazení potřebné pracovní pozice. Jsou zváženy a uvedeny všechny dovednosti a kvalifikace potřebné k výkonu dané práce. Personalistka se nejdříve pokusí vyhledat možné adepty v interní evidenci. Jestliže však nenalezne vhodnou osobu na obsazení požadované pozice, vybírají se uchazeči z externích zdrojů. Nejčastěji je ve společnosti využíváno inzerce na internetových stránkách, a to ve formě předplacených balíčků na podání nabídek práce. Pokud se jedná o pozici skladníka nebo řidiče, využívá se portál prace.cz, u ostatních profesí jobs.cz.

Žádosti o místo s doloženými životopisy jsou směřovány na personalistku, která je dále přeposílá příslušnému vedoucímu prodejny. Ten si poté vybírá uchazeče, kteří splňují požadovaná kritéria k výkonu dané práce. Tito jsou následně pozváni k osobnímu představení a pohovoru, u kterého je přítomen opět pouze vedoucí prodejny. Na základě získaných informací z pohovoru je vybrán vhodný kandidát pro danou pozici. Zbývající uchazeči, u kterých se předpokládá využití pro jiné pracovní místo, zůstanou v evidenci. Výsledkem popsaného procesu je nový pracovník. Uvedený způsob výběru platí u funkcí skladníka, řidiče VZV či nákladního vozidla a prodejce.

Při obsazování místa vedoucího prodejny, pracovníka marketingu, správce počítačové sítě, obchodního zástupce, regionálního ředitele či jiné manažerské pozice je u výběrového řízení přítomen ředitel společnosti a spolumajitel či jednatel společnosti. O přijetí pracovníka na místo účetní rozhodují hlavní účetní a finanční ředitelka společnosti. Personalistka se neúčastní žádného výběrového řízení. Zpracovává pouze veškerou potřebnou dokumentaci.

Při přijímání zaměstnance je nadřízeným zpracován vstupní list, ve kterém je mimo jiné uvedeno přidělení kancelářské techniky, razítek, klíčů, ochranných pracovních oděvů apod. V případě, že nový zaměstnanec obdrží firemní mobil či notebook, je k tomuto doložena dohoda o odpovědnosti za ztrátu svěřených věcí. Při poskytnutí firemního automobilu je vyhotoven protokol o předání služebního vozidla a CCS karty k platbě pohonných hmot. Na základě údajů v osobním dotazníku je vyhotovena pracovní smlouva, jejíž součástí je i dohoda o hmotné odpovědnosti. V pracovní smlouvě je vždy sjednána zkušební doba.

Zaměstnanec musí při nástupu na pracovní pozici doložit zápočtový list z předchozího zaměstnání, popř. potvrzení o evidenci na úřadu práce, dále je nutná kopie dokladů o ukončeném vzdělání, výpis z rejstříku trestů a lékařské potvrzení o schopnosti vykonávat danou práci. Nadřízený nového pracovníka vypracuje plán zácvičku. Tento dokument slouží k obeznámení zaměstnance s jeho pracovními povinnostmi a k postupnému začlenění do pracovního procesu. Personalistka založí každému zaměstnanci osobní složku, do které zakládá všechny dokumenty týkající se zaměstnance v personální oblasti.

## **4.2 Hodnocení a odměňování pracovníků**

Na základě uskutečněného rozhovoru s personalistkou podniku byly zjištěny následující skutečnosti týkající se hodnocení a odměňování pracovníků:

- finanční ohodnocení zaměstnance se skládá z fixní složky a pohyblivých složek – odměn,
- měsíční odměny jsou rozdělovány nadřízenými pracovníky zpravidla podle výše marže nebo práce, kterou zaměstnanec vykonává nad rámec svých povinností,
- obchodní zástupci pobírají osobní ohodnocení a čtvrtletní odměny, jejichž výše je určována spolumajitelem společnosti,

- součástí ohodnocení zaměstnanců zařazených do dělnických profesí je příplatek za přesčasovou práci ve výši 30% hodinové mzdy,
- za práci v sobotu přísluší příplatek 10% z hodinové mzdy,
- ročně jsou vypláceny všem zaměstnancům mimořádné odměny, jejichž výše závisí na hospodářském výsledku celé společnosti,
- nejvyšší roční odměny jsou vypláceny vedoucím pracovníkům,
- nejsou poskytovány příspěvky za léta odpracovaná ve společnosti,
- základní výše mzdy byla naposledy plošně zvýšena před 5 lety.

Otázky, na které odpovídala personalistka podniku, jsou uvedeny v příloze č. 2.

### 4.3 Péče o pracovníky a jejich vzdělávání

Péče o pracovníky se řídí v podniku zejména podle zákonných předpisů. Spousta firem má omezené možnosti pro zajištění stravování svých pracovníků. Ve společnosti XY a.s. jsou poskytovány stravovací poukazy v hodnotě Kč 70. Polovinu částky hradí zaměstnavatel. Pracovníci některých skladů docházejí na obědy do stravovacích zařízení, se kterými byly sepsány smlouvy na odběr jídel. V těchto případech je poskytován příspěvek na obědy. Dbá se na dodržování pitného režimu. Na každém skladu i centrále společnosti je k dispozici kuchyňka, která je vybavena mimo jiné mikrovlnou troubou, varnou konvicí a lednicí.

Některé sklady prošly rozsáhlou rekonstrukcí, tudíž jsou prostory většinou kvalitně zařízení a tím vytvořeny i vhodné pracovní podmínky. K základnímu vybavení patří toalety, sprchy a šatny. Zaměstnanci mají k provádění své činnosti k dispozici poměrně moderní pracovní prostředky. Osobní ochranné pracovní prostředky jsou poskytovány na základě identifikace a hodnocení pracovních rizik pro jednotlivé práce a pracovní činnosti. Přidělovány jsou při nástupu zaměstnance do zaměstnání, při ztrátě funkčnosti a dále ve vybavovacích lhůtách, které jsou rozepsány v příslušné směrnici týkající se pravidel poskytování osobních ochranných prostředků.

Firma XY a.s. poskytuje každému zaměstnanci, který je v pracovním vztahu déle než 1 rok, příspěvek na životní pojištění. Vedoucí pracovníci mají dále možnost využívat služební vozidlo pro soukromé účely s tím, že hradí částku za pohonné hmoty. Příjemnou výhodou pro zaměstnance je možnost nákupu nabízeného sortimentu za nižší cenu. Zaměstnanci dále absolvují odborná školení, která jsou potřebná k výkonu jejich práce. Jedná se především o pozice skladníků-řidičů VZV a účetních.

V letošním roce bude ve firmě XY a. s. probíhat vzdělávání zaměstnankyň s potenciálem na vedoucí pozice. Na tyto kurzy je poskytnuta finanční dotace z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Kurz absolvuje 5 vybraných osob. Náplní bude vzdělávat se v dovednostech, které by zaměstnankyně uplatnily ve vedoucí pozici. Obsah kurzů je tvořen základy personalistiky, komunikací s podřízenými, pozitivní motivací zaměstnanců, součástí budou i praktické nácviky nabytých vědomostí a dovedností. Pro každou zúčastněnou zaměstnankyni bude vypracován individuální plán rozvoje. Kurzy budou vedeny zkušenými odborníky z oblastí vedení lidí.

#### **4.4 Postup realizované metody**

Pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců vybraného podniku bylo zvoleno dotazníkové šetření. Srozumitelnost a jasnost otázek byla nejdříve prověřena v rámci předvýzkumu, kterého se zúčastnilo 10 vybraných respondentů. Na základě připomínek došlo k drobným úpravám v dotazníku.

Samotnému dotazování předcházelo vysvětlení důvodu dotazníkového šetření formou emailu vedoucím prodejen, kteří byli tímto zároveň požádáni o spolupráci. V úvodu dotazníku je opět vysvětlen důvod šetření a způsob vyplňování. Dotazník je rozdělen do těchto oddílů:

- spokojenost s vykonávanou prací a pracovním prostředím,
- vztah k vykonávané práci a zaměstnanecké výhody,
- odměňování,
- demografické otázky.

Zaměstnanci obdrželi dotazníky v tištěné podobě od svého nadřízeného. Odpovědi následně zaznamenávali přímo do dotazníku bez účasti tazatele. Po vyplnění byly dotazníky odevzdány v zalepených obálkách opět vedoucím jednotlivých prodejen podniku.

Odpovědi jsou zpracovány v aplikaci Excel. Pro přehlednost získaných údajů slouží i grafy. Kompletní údaje z průzkumu spokojenosti zaměstnanců jsou uvedeny v příloze č. 3.

### Harmonogram zpracování dotazníku:

ČINNOST	16.-31.12. 2013	6.-10.1. 2014	13.1.-28.2. 2014	3.-22.3. 2014	24.-29.3. 2014
Tvorba dotazníku	X				
Předvýzkum		X			
Sběr dat			X		
Zpracování dat				X	
Vyhodnocení					X

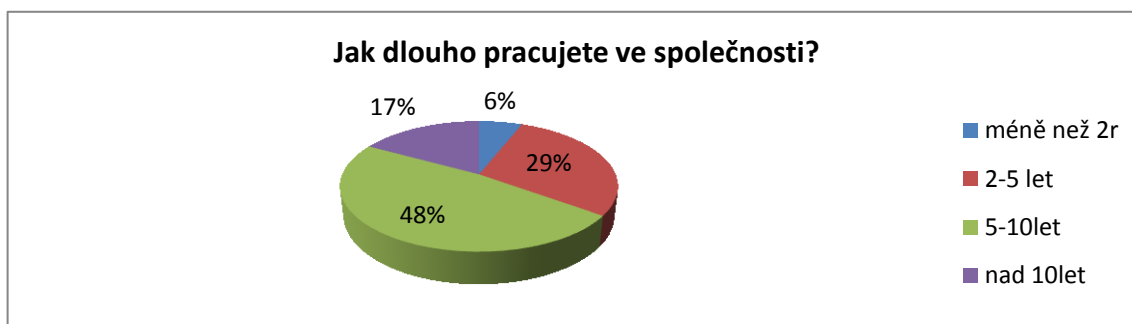
Tab. 4.1 Harmonogram zpracování dotazníků (zdroj: vlastní zpracování)

## 4.5 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

Po obdržení vyplněných dotazníků bylo nutno nejdříve zkontrolovat správnost a úplnost doplněných údajů. Z celkového počtu 201 zaměstnanců podniku dotazník odevzdalo 158 respondentů. Po kontrole muselo být však 5 dotazníků vyřazeno pro neúplnost, tudíž zůstalo k vyhodnocení 153 dotazníků, což je 76% celkového počtu zaměstnanců podniku.

### 4.5.1 Spokojenost s vykonávanou prací a pracovním prostředím

Dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 5 až 10let. Z tohoto je možné usuzovat, že zaměstnanci by již měli mít jasný názor na to, jak jsou ve společnosti spokojeni a co by se mělo zlepšit.



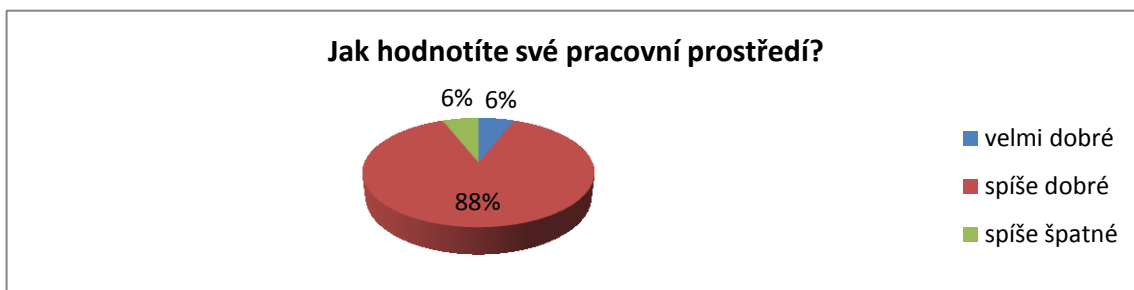
Obr. 4.1 Rozdělení zaměstnanců podle počtu odpracovaných let (zdroj: vlastní zpracování)

S prací ve společnosti XY a.s. je spokojeno 98% zaměstnanců, jen 2% respondentů je nespokojeno. Nelze tedy potvrdit závislost spokojenosti zaměstnanců na jejich délce zaměstnání ve společnosti.



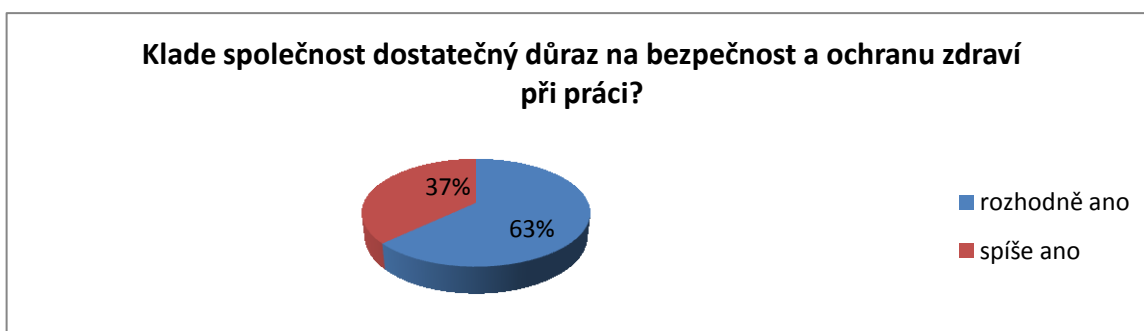
Obr. 4.2. Spokojenost zaměstnanců s prací ve společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Pracovní prostředí bylo rovněž z velké části ohodnoceno jako velmi nebo spíše dobré. Jen 6% zaměstnanců pokládá pracovní prostředí jako spíše špatné. Ke kvalitnímu pracovnímu výkonu a kladnému přístupu k práci je nápomocné co nejpříznivější pracovní prostředí.



Obr. 4.3 Zhodnocení pracovního prostředí (zdroj: vlastní zpracování)

S pracovním prostředím úzce souvisí i bezpečnost na pracovišti. Co se týká názoru dotazovaných zaměstnanců, domnívají se, že společnost klade dostatečný důraz na tuto důležitou stránku při provozování podnikatelské činnosti.

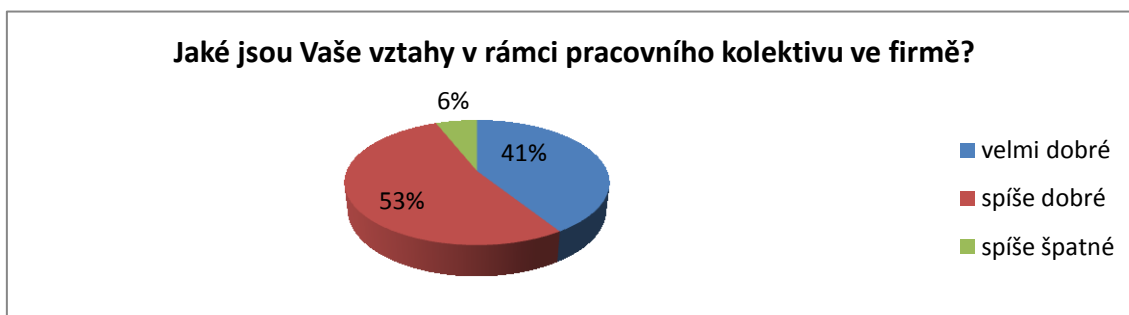


Obr. 4.4 Názor zaměstnanců na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (zdroj: vlastní zpracování)

Že je této oblasti ve společnosti věnována dostatečná pozornost svědčí i to, že v letech 2011-2013 došlo pouze ke třem pracovním úrazům. Jednalo se o poranění lehčího rázu.

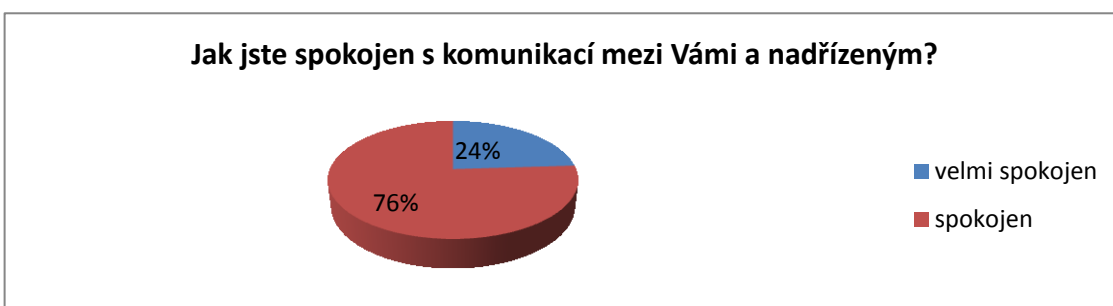
Podstatné jsou rovněž vztahy v pracovním kolektivu a komunikace s nadřízenými. Dobrá pracovní atmosféra ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Při posuzování vztahů v rámci pracovního kolektivu byla opět nejčastěji zvolena varianta spíše dobré, následuje velmi dobré. Jako velmi špatné hodnotí vztahy se spolupracovníky 6% zaměstnanců. Dá se tedy vyvodit, že na pracovištích společnosti převládá přátelské prostředí.

V práci trávíme spoustu svého času. Jsme obklopeni lidmi, které si nevybíráme sami. Jsme nuceni v rámci svých pracovních povinností s nimi spolupracovat a vycházet co nejlépe. Nesouladem a konflikty mezi pracovníky často dochází ke snižování výkonnosti. Je proto v zájmu všech, aby případné konflikty a disharmonie byly vyřešeny co nejdříve.



Obr. 4.5 Spokojenost zaměstnanců se vztahy v pracovním kolektivu (zdroj: vlastní zpracování)

S komunikací s nadřízenými je spokojeno 117 zaměstnanců, velmi spokojeno je 36 dotazovaných. Jiná z nabízených variant nebyla zvolena.



Obr. 4.6 Spokojenost zaměstnanců s komunikací s nadřízenými (zdroj: vlastní zpracování)

Toto rovněž svědčí o dobrých vztazích mezi zaměstnanci a nadřízenými. Je důležité vědět, že je možno s jakýmkoliv problémem se obrátit na svého nadřízeného a společně najít řešení. Komunikace představuje v pracovním prostředí jednu z nejdůležitějších rolí, dokáže ovlivnit zásadním způsobem efektivitu celého pracovního procesu.



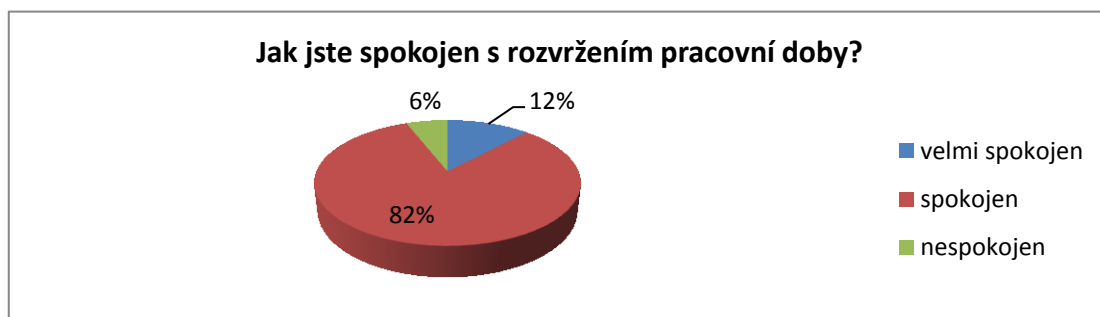
Zaměstnanci měli rovněž prostor vyjádřit se k životním prioritám. Byla zjištěna následující posloupnost osobních hodnot od nejdůležitější po nejméně důležitou:

1. rodina a děti,
2. zdraví,
3. mít práci, která vás baví,
4. žít spokojeně bez shonu a rizik,
5. dobrý kolektiv,
6. rovnováha pracovního a soukromého života,
7. stále se zdokonalovat a vzdělávat,
8. dosáhnout vysoké životní úrovně,
9. pověst dobrého odborníka,
10. být oblíbený v kolektivu,
11. jiné stálé zaměstnání,
12. soukromě podnikat.

Po rodině, dětech a zdraví byla na 3. místo zařazena priorita mít práci, která baví. Zaměstnanec, který vykonává svou práci rád a práce je pro něho i výzvou, se bude snažit vydat ze sebe maximum při plnění pracovních úkolů. Zároveň bude spokojený, což je dobrý předpoklad i pro klidný rodinný život. Najít si jiné stálé zaměstnání či začít soukromě podnikat patří u zaměstnanců společnosti mezi nejméně preferované hodnoty. Na vyšších místech v žebříčku umístění byly zaznamenány nejčastěji u skupiny zaměstnanců do věku 35 let. Nejméně preferovány jsou staršími osobami nad 55 let. Tito pracovníci by pravděpodobně chtěli setrvat v podniku do dovršení věku odchodu do důchodu.

#### **4.5.2 Vztah zaměstnanců k vykonávané práci a zaměstnanecké výhody**

Další skupina otázek byla zaměřena na vztah k vykonávané práci a zaměstnanecké výhody. S rozvržením pracovní doby je spokojena nebo velmi spokojena většina zaměstnanců. Pouze 9 osob vyjádřilo nespokojenost. Možná se jedná o zaměstnance, kteří dojíždějí do práce z větší vzdálenosti či jim nevyhovují sobotní dopolední směny.



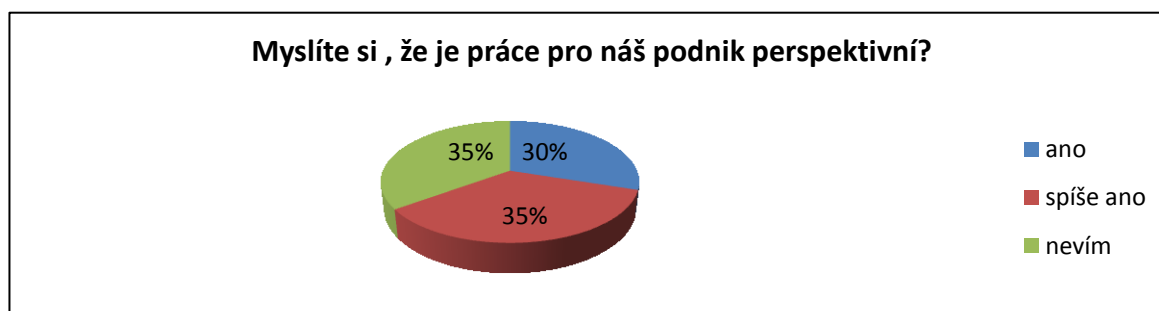
Obr. 4.7 Spokojenost zaměstnanců s rozvržením pracovní doby (zdroj: vlastní zpracování)

Zajímavé výsledky byly zaznamenány u posouzení možnosti profesního vzdělávání a růstu. Převládají záporná vyjádření. Zde byl v podstatě zjištěn největší nedostatek. Kurzy a školení jsou vybírány na základě momentálních potřeb podniku. Zaměstnanci pocítují nedostatečný zájem společnosti o zvyšování jejich profesních znalostí.



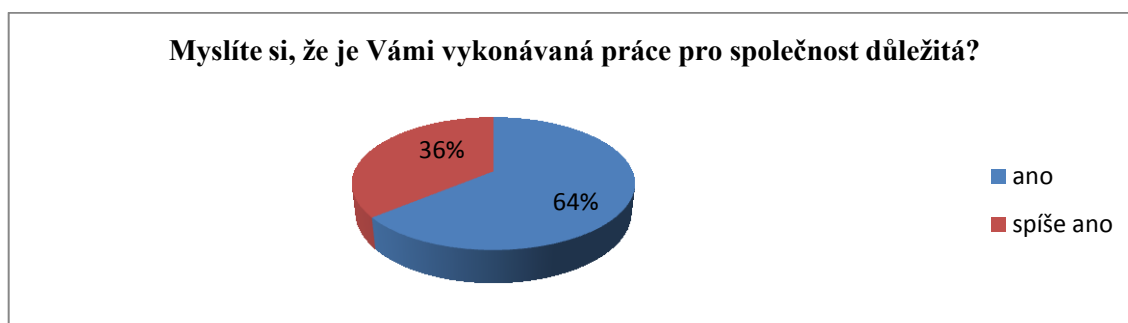
Obr. 4.8 Posouzení možnosti profesního vzdělávání zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Převážná část zaměstnanců se domnívá, že jsou ve své práci úspěšní a jejich práce pro podnik je i perspektivní. 35% dotazovaných nedokáže toto posoudit. Tento názor možná souvisí s tím, že firma XY a.s. má na trhu dosti velkou konkurenci, co se týká oboru podnikání.

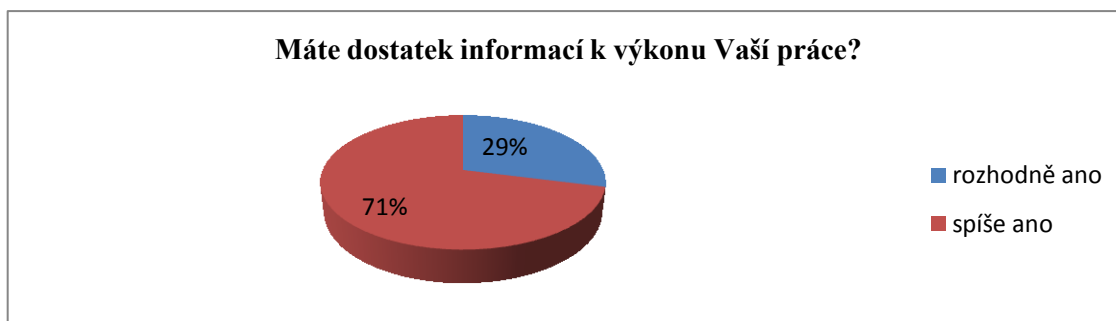


Obr. 4.9 Posouzení perspektivy a úspěšnosti v práci (zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci jsou rovněž toho názoru, že jejich práce je pro podnik důležitá a jsou jim poskytovány dostatečné informace pro její výkon.



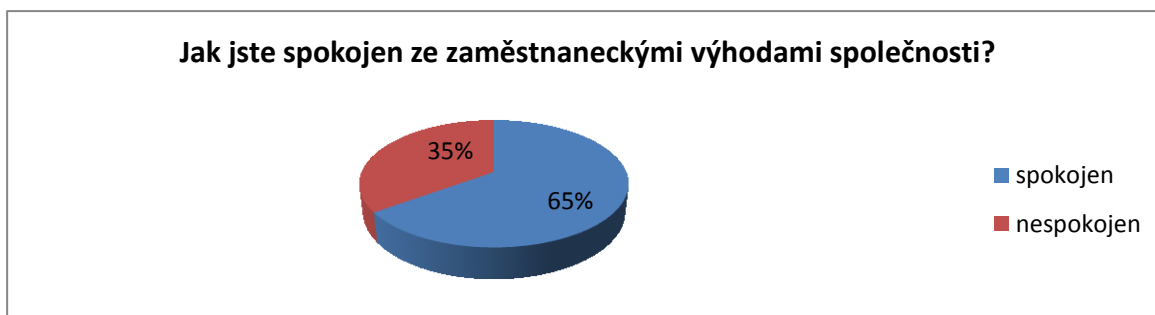
Obr. 4.10 Posouzení důležitosti vykonávané práce pro společnost (zdroj: vlastní zpracování)



Obr. 4.11. Názor na poskytování informací k výkonu práce zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Informovanost zaměstnanců o stavu firmy a dalším vývoji patří bezesporu mezi důležité prvky dobře fungujícího podniku. Zaměstnanci potřebují vědět, co firma chystá, co plánuje a jak to ovlivní jejich pracovní povinnosti. Měly by proto probíhat pravidelné informační schůzky, na kterých by byly sdělovány podstatné záležitosti týkající se zaměstnanců a jejich práce.

Co se týká posouzení momentálně nabízených zaměstnaneckých výhod, nespokojených je 54 a spokojených 99 osob.



Obr. 4.12 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

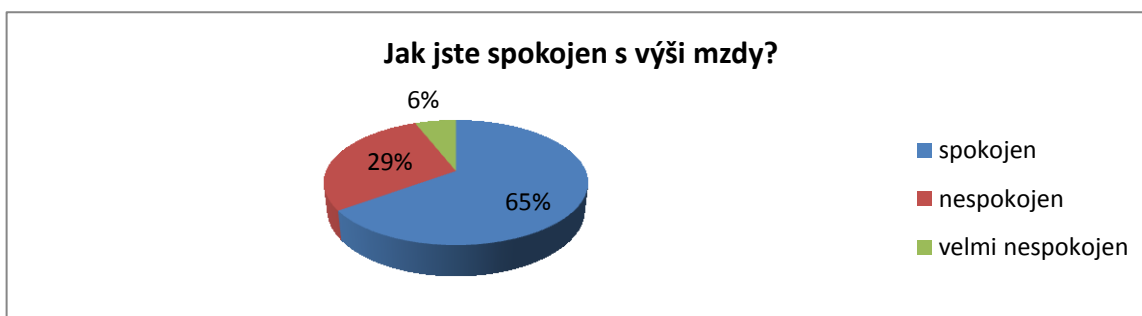
Z odpovědí pracovníků vyplynulo následující pořadí zaměstnaneckých výhod podle preference:

1. příspěvek na stravu,
2. příspěvek na dopravu do zaměstnání,
3. příspěvek na životní či penzijní připojištění,
4. příspěvek na rehabilitace, masáže,
5. možnost využití služebního auta pro soukromé účely,
6. příspěvek na kulturní a sportovní akce,
7. příspěvek na dovolenou.

Jak je na základě poskytnutých informací personalistkou podniku zřejmé, většina z výše uvedených výhod není ve společnosti nabízena. Možnost využití služebního auta pro soukromé účely mají jen vedoucí pracovníci.

#### 4.5.3 Odměňování

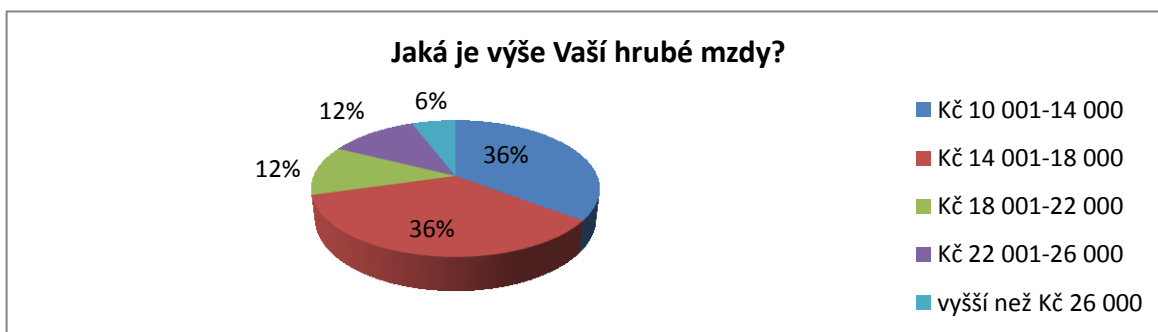
Negativní odpovědi zaměstnanců byly zaznamenány u posuzování spokojenosti s výší platu, což se dalo předpokládat. Velmi nespokojeno je 9 dotazovaných, nespokojeno 45, zbytek je spokojen. Personalistka společnosti uvedla, že mzda byla naposledy plošně zvýšena před 5 lety.



Obr. 4.13 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy (zdroj: vlastní zpracování)

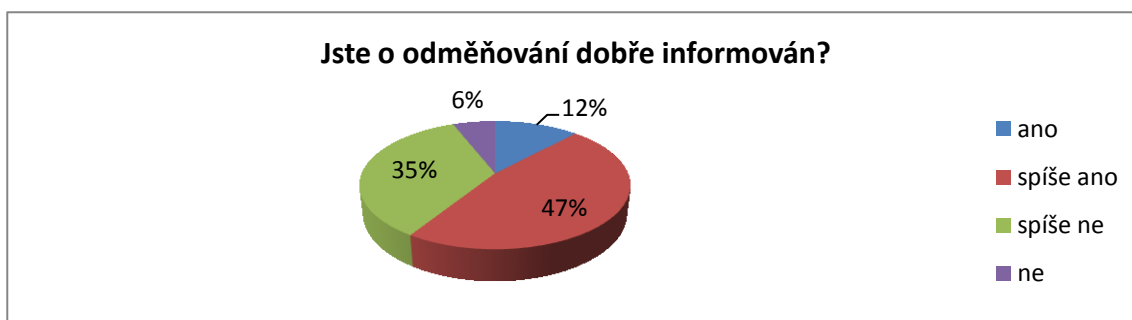
Co se týká výše výdělků, byla pracovníky jako nejčastěji uváděna hrubá mzda v rozpětí Kč 10 001–18 000. Hrubý příjem nižší než Kč 10 000 neuvedl žádný zaměstnanec. Z toho lze vyvodit, že nikdo nepracuje za minimální mzdu. Příjem nad Kč 26 000 uvedlo jen 6% respondentů.

Podle údajů Českého statistického ústavu dosahovala průměrná hrubá měsíční mzda ve 4. čtvrtletí r. 2013 částku Kč 26 637,00. Na tento průměr se dostalo právě oněch 6% zaměstnanců podniku, což by mělo nutit vedení společnosti k zamyšlení.



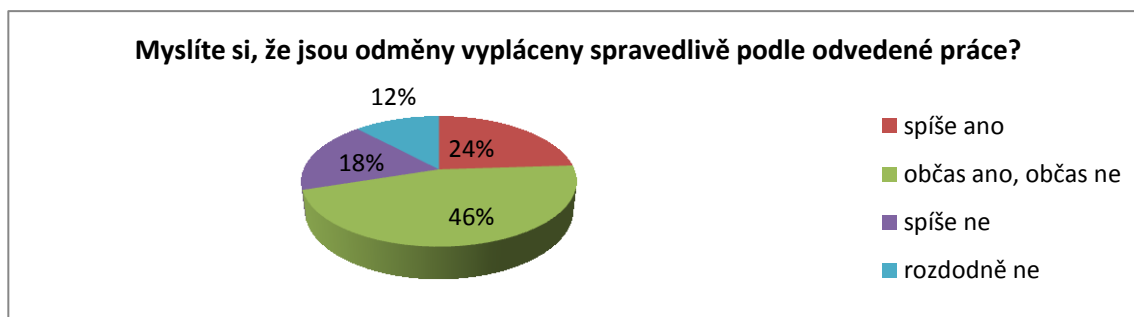
Obr. 4.14 Výše hrubé mzdy zaměstnanců podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Dále z průzkumu vyplynulo, že 59% dotazovaných se domnívá o dostatečné informovanosti ohledně odměňování. O opaku je přesvědčeno 63 zaměstnanců. Zde záleží na vedoucích pracovnících, jak jsou schopni vysvětlit zaměstnancům systém určování odměn.



Obr. 4.15 Informovanost zaměstnanců v oblasti odměňování (zdroj: vlastní zpracování)

Obdobně dopadla vyjádření ke spravedlnosti vyplácených odměn podle odvedené práce. Varianta rozhodně ano nebyla vybrána nikým. 46% dotazovaných je toho názoru, že odměny jsou vypláceny někdy spravedlivě, jindy nikoliv.



Obr. 4.16 Posouzení spravedlivosti ve vyplácení odměn (zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci dále ohodnotili jako nejdůležitější faktor výši výdělku, dále možnost dosažení výdělku a konečně za nejméně důležitý pokládají způsob stanovení výdělku.

Cílem každého podniku je dosahování co nejlepších výkonů a k tomu jsou potřební zaměstnanci, kteří tyto výkony podávají. Pracovníci, kteří jsou správně motivováni, a to nejen prostřednictvím odměny za práci, vykonávají práci lépe a raději. Jestliže se podrobněji zaměříme na délku trvání pracovního poměru a výši hrubé mzdy, zjistíme, že v závislosti na délce odpracovaných let se zvyšuje často i výdělek. Není to však pravidlem.

#### 4.5.4 Demografické rozdělení zaměstnanců

Ze zjištěných údajů lze rovněž provést posouzení závislosti výše mzdy na dosaženém vzdělání. Nejčastěji absolvovali pracovníci podniku střední školu s maturitou, tj. celkem 108 osob. Byl zaznamenán stejný počet vyučených zaměstnanců bez maturity v porovnání s počtem absolventů bakalářského studia.



Obr. 4.17 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Na základě detailnějšího rozboru vyplývá, že vyučení pracovníci pobírají hrubou mzdu nejčastěji v rozmezí Kč 10 001-14 000, naopak absolventi vysoké školy vyšší než Kč 22 000. Tito pracovníci zastávají převážně řídicí pozice. Mají většinou na starosti chod celého skladu nebo jiného samostatného oddělení podniku.

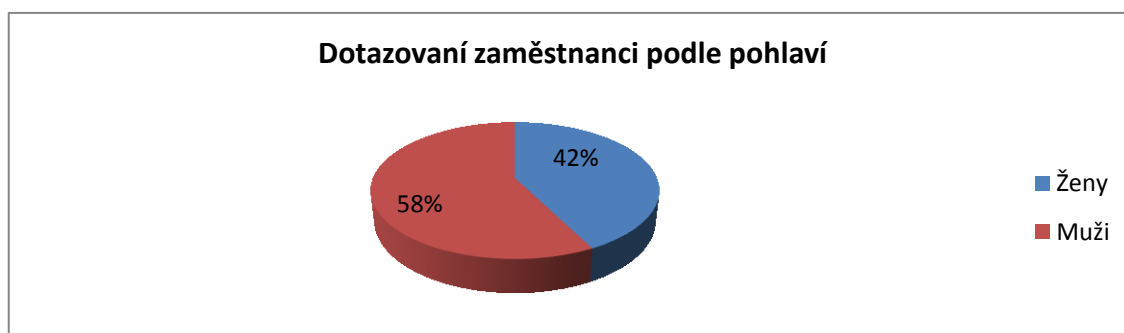
Můžeme zde uvést a srovnat náplň práce skladníků, kteří podle sdělení personalistky podniku pobírají průměrnou hrubou mzdu v částce Kč 15 380 a vedoucích prodejen s průměrnou hrubou mzdou Kč 22 837. Popisy jednotlivých pracovních míst jsou uvedeny v interní směrnici společnosti. Skladník provádí příjem, skladování a výdej zboží, jeho kvantitativní a kvalitativní přejímku. Dále kontroluje neporušenost obalů. Dbá na to, aby zboží bylo ve skladu řádně uskladněno, a tím zamezuje ztrátám či záměnám materiálu

při příjmu a výdeji. Provádí pravidelné a mimořádné fyzické inventury. Odpovídá za zlepšování na daném úseku.

Mezi povinnosti vedoucího prodejny je zařazeno řízení prodejny, organizování prodejní činnosti. Musí se snažit o posilování kontaktů se zákazníky. Zajišťuje logistiku. Jeho úkolem je minimalizace nákladů na přepravu a skladování zboží a materiálu. Vyřizuje reklamace a stížností zákazníků. Provádí měsíční uzávěrku stavu skladu, zdůvodňuje inventurní rozdíly. Zpracovává rozpočet prodejny. Spolupracuje se zaměstnanci, řídí je a hodnotí. Dbá na dodržování bezpečnostních, požárních a pracovněprávních předpisů. Uzavírá smlouvy s dodavateli služeb pro danou prodejnu.

Pro provoz prodejny je stejně důležitá jak práce skladníka, tak i vedoucího. Patříčně ohodnocený pracovník bude svou práci vykonávat s maximálním úsilím, což se projeví na bezproblémovém chodu i výsledcích dané prodejny.

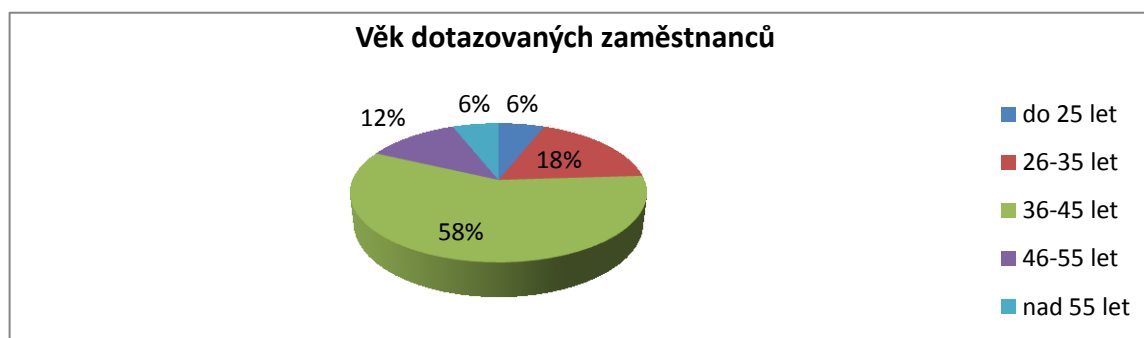
U uskutečněného dotazníkového šetření se zúčastnilo 65 žen a 88 mužů.



Obr. 4.18 Zaměstnanci podle pohlaví (zdroj: vlastní zpracování)

Dle interních zdrojů podniku se ženy uplatňují nejčastěji ve funkcích prodejců a účetních. V manažerské pozici jsou zastoupeny pouze tři ženy, a to dvě jako vedoucí prodejen, další působí na místě finanční ředitelky. Je zřejmé, že muži zastávají většinu vedoucích funkcí. Ke změně tohoto stavu by mohlo dojít právě po plánovaném kurzu, který absolvuje 5 vybraných zaměstnankyň s potenciálem na vedoucí pozici.

Nejčastěji bylo uváděno věkové rozmezí pracovníků od 36 do 45 let. Zaměstnanci ve věku do 25let a nad 55let tvoří v obou případech 6% dotazovaných. Podle interních zdrojů je průměrný věk pracovníků společnosti 40,61 let. Zastoupeny jsou všechny věkové kategorie.



Obr. 4.19 Zaměstnanci podle věku (zdroj: vlastní zpracování)

Sledování věkové struktury zaměstnanců je důležité pro personalistku i vedení, mimo jiné z důvodu případného odchodu zaměstnance do důchodu při splnění dané věkové hranice. Vlivem probíhajících demografických změn budou v budoucnu zaměstnanci nad 50 let pravděpodobně tvořit podstatnou část celkového počtu pracovníků. Bude tedy třeba, aby se podnik snažil v návaznosti na tuto situaci přizpůsobovat pracovní procesy i samotnou náplň práce pro jednotlivá pracovní místa.



## **5 Návrhy a doporučení**

### **5.1 Personální oddělení**

Obsazení personálního oddělení jednoznačně závisí na velikosti podniku. Není vytvořena žádná norma, která stanovuje poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Jak již bylo výše uvedeno, ve společnosti zpracovává veškerou dokumentaci pro 201 zaměstnanců podniku pouze jedna personalistka. Z průzkumu HM Monitoru, který se věnuje mapování situace v oblasti řízení lidských zdrojů, však bylo zjištěno, že v průměru připadá na jednoho personalistu ve firmě 100 zaměstnanců. U středně velké firmy do 250 zaměstnanců se personalistice věnují v průměru 1,3 úvazku na 100 zaměstnanců, ve firmě o 250 zaměstnancích tak připadá pro zajištění personálních procesů v průměru 3,25 úvazku.

Mým návrhem je tedy rozšířit personální oddělení o dalšího pracovníka. Toto by jistě vedlo ke zkvalitnění prováděných personálních činností. Pokud by společnost neměla zájem o přijetí dalšího pracovníka na tuto pozici, bylo by možno využít outsourcingu. Jednalo by se o to, že by vybrané personální činnosti prováděl externí dodavatel, který by měl odpovědnost za kvalitu provedené práce. Tato metoda však není vhodná u činností, které vyžadují dokonalou znalost interního prostředí daného podniku. Využitím outsourcingu je možno snížit náklady i získat odbornější služby. Personalistka by následně mohla věnovat více času podstatnějším záležitostem.

### **5.2 Přijímání a výběr pracovníků**

V podkapitole 4.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků bylo zmíněno, že u přijímacího pohovoru je přítomen pouze vedoucí pracovník oddělení, který o novou pracovní sílu požádal. Výběr nového zaměstnance závisí pouze na jeho rozhodnutí. Bylo by určitě vhodné, aby se výběrového řízení zúčastňoval i personalista. Ve firmě XY a.s. je však toto problém, protože jednotlivé prodejny jsou rozmístěny v rámci celé republiky. Bylo by nepraktické zvát vhodné uchazeče k pohovoru na personální oddělení v místě centrály společnosti. Součástí elektronické žádosti o místo přes stránky jobs.cz je i videodotazník, ve kterém uchazeč odpovídá na předem zadané otázky týkající se jeho profese. Personalistka by mohla být nápomocná při výběru nového vhodného zaměstnance tím, že by jeho přednosti posoudila na základě tohoto pořízeného videozáznamu. V případě

výběru zaměstnance na sklad v místě nebo poblíž sídla firmy, by se pohovoru personalistka účastnila osobně.

### **5.3 Péče o pracovníky**

Co se týká zlepšení v oblasti péče o pracovníky, určitě by bylo vhodné zvážit rozšíření nabízených zaměstnaneckých výhod, přestože většina zaměstnanců projevila spokojenost s dosavadními výhodami. Vedení by mohlo uvažovat o fixním příspěvku na dopravné, který zaměstnanci vybrali hned jako další nejdůležitější výhodu po příspěvku na stravné. Dále zaměstnanci projevili zájem o příspěvek na masáže či rehabilitace. Tento by např. mohl být nápomocný i ke snížení počtu pracovních neschopností. Pro stmelení kolektivu by bylo vhodné pořádat firemní sportovní akce, kde by měli zaměstnanci možnost lépe se poznat i mimo rámec pracovních povinností.

Současná délka dovolené na zotavenou je 4 týdny v kalendářním roce, což představuje základní výměru. V mnoha podnicích je dovolená k čerpání v délce 5 týdnů, proto by podnik měl zvážit její prodloužení o týden. Svým rozsahem představuje dovolená nejvýznamnější možnost zaměstnance jak zregenerovat vyčerpané síly.

### **5.4 Vzdělávání pracovníků**

Tato oblast dopadla v hodnocení spokojeností zaměstnanců nejhůře. V současné době je v podniku uplatňován náhodný přístup vzdělávání. Školení nejsou plánovaná, vybírají se náhodně podle momentálních potřeb podniku. Pro zvýšení výkonnosti podniku i jeho konkurenceschopnosti je předpokladem právě efektivní vzdělávání pracovníků na všech úrovních řízení. Vedení společnost by se mělo snažit o zavedení koncepce učící se organizace. Učení by bylo zabudováno do běžných pracovních úkonů nebo by vzdělávání probíhalo mimo pracoviště.

Přínosem pro zaměstnance by byla rovněž možnost výuky anglického jazyka. Jestliže by z finančních důvodů nebylo možné využít služeb lektora, lze výuku provádět např. formou e-learningu. U tohoto způsobu vzdělávání se využívá výpočetní technika, která je přístupná na všech pracovištích.

## 6 ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla analýza personálních činností v podniku XY a.s. Společnost je orientovaná zejména na prodej širokého sortimentu plošného materiálu, nábytkového a stavebního kování, nábytkových dvířek, kuchyňských komponentů a domácích elektrospotřebičů.

Cílem teoretické části bylo popsat jednotlivé personální činnosti. Na základě literárních podkladů bylo objasněno získávání a výběr pracovníků, přijímání a uvolňování pracovníků, hodnocení a odměňování, péče o pracovníky a jejich vzdělávání. Následně byly představeny nové trendy objevující se v personalistice a vysvětlen princip a účel dotazování.

Vyhodnocením dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců společnosti XY a.s. je tvořena podstatná část praktické části bakalářské práce. Nejprve však byla věnována pozornost vybraným personálním činnostem podniku. Představen byl průběh získávání, výběru a přijímání pracovníků, péče o pracovníky a jejich vzdělávání. Hodnocení a odměňování zaměstnanců podniku bylo vypracováno na základě rozhovoru uskutečněného s personalistkou společnosti. Na základě údajů z dotazníkového šetření byly zjištěny oblasti, se kterými jsou zaměstnanci více či méně spokojeni. Následně byly vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení personálních činností.

Bylo doporučeno rozšíření personálního oddělení o dalšího pracovníka či využití outsourcingu. Dále bylo navrženo, aby se personalistka osobně účastnila přijímacích pohovorů nebo aby byla nápomocná při výběru vhodného pracovníka po zhlédnutí a posouzení pořízených videodotazníků uchazečů o danou pozici.

Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou se svou prací ve společnosti XY a.s. převážně spokojeni, kladně byly hodnoceny i vztahy se spolupracovníky a komunikace s nadřízenými. Nespokojenost byla zaznamenána u odměňování a spravedlivosti vypláceným odměn podle odvedené práce. Největší nedostatky byly zjištěny v oblasti zaměstnaneckých výhod, profesního růstu a vzdělávání zaměstnanců. Firmě XY a.s. bylo doporučeno zavést koncepci učící se organizace se zapojením všech stupňů manažerů a nabídnout zaměstnancům možnost výuky anglického jazyka. Dále by společnost měla uvažovat o rozšíření dosavadních zaměstnaneckých výhod o příspěvek na dopravné a příspěvek na masáže či rehabilitaci. Zpestřením pro zaměstnance by bylo pořádání firemních sportovních akcí. Rovněž by bylo vhodné prodloužit o týden dovolenou na zotavenou.

Vedení společnosti XY a.s. by mělo zvážit uvedené návrhy a doporučení a uvést je do praxe. Přispěly by k zefektivnění personálních činností a ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců podniku.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 789 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-4121-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 106 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta a Jozef Vodák. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

***článek v odborném časopise***

FARSKÁ, Hana. Nebojme se fluktuace, pracujme s ní. *HR Management*. 2013, č. 11, s. 26. ISSN 1803-3903.

JAROŠOVÁ, Jana. Znalostní management a vzdělávání zaměstnanců. *Práce-Mzdy-Odvody*. 2013, č. 7-8, s. 105. ISSN 1801-9935.

***elektronický dokument***

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné mzdy-4.čtvrtletí 2013 [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz031114.docx>

HR Monitor. Na 100 zaměstnanců připadá v ČR v průměru 1 personalista [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/pocet-personalistu>.

## **Seznam zkratek**

a.s. - akciová společnost

CCS karta - palivová karta České společnosti pro platební karty, s.r.o.

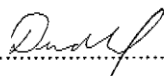
HR - human resources (lidské zdroje)

VZV - vysokozdvizný vozík

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB- TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2014



Markéta Dudková